

# Meerjarenplan Viore 2022-2026

**“Stevig verankerd in de regio”**



## Inleiding

Onder leiding van Floor van Wingerden heeft een werkgroep bestaande uit bestuursleden, de directeur van de Viore en vrijwilligers het afgelopen jaar een meerjarenplan in concept uitgewerkt. Met verschillende belanghebbenden zijn gesprekken gevoerd, waaronder bestuursleden, vrijwilligers, bezoekers en verwijzers en inhoudelijk deskundigen. Er zijn workshops georganiseerd om onze waarden te herijken en meerdere sessies onder begeleiding van Floor van Wingerden om de strategie vast te stellen.

De werkgroep is verrast door de rijkdom aan ambitie en visie, die tijdens het proces naar voren zijn gekomen. Viore heeft zich niet alleen een plek in onze regio weten te verwerven, maar er zijn ook duidelijke ideeën om Viore verder tot wasdom te laten komen. Onder het motto “be good and tell it”, kan Viore profiteren van al het werk in de afgelopen jaren. Alleen al door de juiste beeldvorming kan Viore aan maatschappelijke relevantie winnen. Dat brengt ons dichterbij de ambitie om psychosociale zorg te verankeren in de oncologische zorgketen. Uiteraard is er een veelheid aan ideeën om ons programma-aanbod voor verschillende doelgroepen uit te breiden.

Het voorliggende meerjarenplan heeft drie strategische doelstellingen:

1. Het verbeteren en verankeren van de beeldvorming en relevantie van Viore bij haar belanghebbenden
2. Het positioneren van Viore als een natuurlijke schakel in de oncologische zorgketen
3. Het ontwikkelen van een toekomstbestendig programma, dat aansluit op het beoogd maatschappelijk nut van Viore

Daarnaast heeft het meerjarenplan een tweetal ondersteunende doelstellingen

1. Het neerzetten van een professionele organisatie, waaronder passende bemensing, uitgewerkt beleid en passende processen.
2. Een solide financiële bedrijfsvoering en het uitwerken van een financieel kader dat invulling kan geven aan toekomstige ambities.

Het meerjarenplan is vastgesteld door het bestuur van stichting Viore op 23 december 2021. Dit plan wordt door de verschillende werkgroepen vertaald in gedetailleerd werkplannen per strategische doelstelling.

De versie van het meerjarenplan die voor u ligt is de *externe* versie, waarin namen om privacyredenen zijn weg gelaten. Mocht u belangstelling hebben voor de interne versie, dan kunt u deze opvragen bij Miranda van den Eijnden ([directeur@viore.org](mailto:directeur@viore.org)).

Namens de werkgroep meerjarenplan:

Floor van Wingerden  
Ada Baars  
Marleen de Bruijn  
Jolanda Klein  
Miranda van den Eijnden  
Hans Scheltema  
Michel Rudolphie  
Jacco Heemskerk



## Viore in het kort

### Onze visie

Iedereen die leeft met kanker heeft dicht bij huis toegang tot psychosociale ondersteuning als aanvulling op de medische zorg. Wij zijn er van overtuigd dat die ondersteuning een waardevolle bijdrage levert aan de kwaliteit van leven mét en na de ziekte en het (her)vinden van de innerlijke veerkracht.

### Onze missie

Viore biedt hoogwaardige, veelzijdige, emotionele en sociale ondersteuning voor iedereen in de regio, die leeft met kanker, als patiënt, naaste of nabestaande. Met als doel de kwaliteit van leven te vergroten.

### Onze ambities

- Viore heeft een volwaardige plaats in de oncologische zorgketen, is een gewaardeerde gesprekspartner van de regionale stakeholders en wordt duurzaam financieel ondersteund.
- Elke kankerpatiënt, naaste of nabestaande uit de regio weet dat Viore dé laagdrempelige, veilige plek is voor een veelzijdig aanbod aan emotionele en sociale ondersteuning en activiteiten naar behoefte.

### Onze kernwaarden

Deze (kern)waarden zijn het hart van ons werk en worden door iedere vrijwilliger en medewerker onderschreven en uitgedragen:

#### Gastvrij

- We zorgen ervoor dat elke bezoeker zich welkom voelt
- We bieden een veilige en warme omgeving

#### Persoonlijk

- We bieden een luisterend oor en ondersteuning
- We stellen jouw behoeften en wensen centraal

#### Met Compassie

- We luisteren zonder oordeel en met respect
- We geven aandacht en tonen begrip

## De kracht van Viore en de weg vooruit

Viore heeft haar bestaansrecht sinds oprichting meer dan bewezen. Viore heeft een hoog activiteitsniveau. Tegelijkertijd is het meerjarenplan ook een moment om de thermometer in de organisatie te steken.

Viore is uitgegroeid tot een professioneel centrum voor psychosociale ondersteuning. Met haar centrale locatie in de regio en in de nabijheid van Tergooi MC, trekt het als laagdrempelig centrum een groeiend aantal bezoekers.

Tegelijkertijd kan de positionering van Viore in de oncologische zorgketen, de beeldvorming rondom en relevantie van Viore nog aan kracht winnen.

Terwijl sommige doelgroepen ons weten te vinden, zijn er ook doelgroepen waarbij dat minder is. De groep bezoekers is tamelijk homogeen. Het profiel van onze bezoekers kan winnen in termen van leeftijd, en dan vooral jongeren, en culturele diversiteit.

Er zijn echter vooral kansen die voor Viore openliggen. Er is alle ruimte om de plek in de oncologische zorgketen in te nemen. Het aanbod kan worden afgestemd op doelgroepen en daarmee de maatschappelijke relevantie van Viore verhogen. Samenwerkingen met onder andere IPSO en KWF kunnen ontwikkelingen binnen Viore verder versnellen. En nu we ons een aantal jaar succesvol hebben weten te financieren, kan een plan om Viore financieel te bestendigen de organisatie een lange termijn perspectief bieden.

Alle ingrediënten zijn daarmee voorhanden om van Viore een onmisbare schakel te maken in de oncologische zorgketen.



Figuur 1: SWOT-analyse

## Strategische thema's om onze missie en ambitie te actualiseren

### 1. Het verbeteren en verankeren van de beeldvorming en relevantie van Viore bij haar belanghebbenden

#### Probleemstelling

Nog niet elke kankerpatiënt, naaste of nabestaande in de regio kan weten dat Viore dé laagdrempelige, veilige plek is voor een veelzijdig aanbod aan emotionele en sociale ondersteuning en activiteiten naar behoefte. Momenteel bereiken we in onze regio **ongeveer 10%** van de inwoners van de regio die leven met kanker of waarbij de diagnose kanker in de afgelopen jaren is vastgesteld, terwijl onderzoek heeft aangetoond dat 20-30 % daar behoefte aan zou kunnen hebben. In cijfers: van de 10.000 inwoners die in de regio leven met kanker vinden ca. 1.000 de weg naar het Viore.

De behandelaars spelen een sleutelrol bij het verwijzen van kankerpatiënten naar Viore, dus het is van belang dat zij overtuigd zijn van de relevantie van Viore voor hun patiënten.

#### Belangrijkste vragen

1. Wie zijn de doelgroepen (zowel patiënt als verwijzers en influencers) voor wie Viore een relevante propositie kan zijn
2. Wat zijn hun behoeften/zorgen/wensen waar Viore een oplossing voor kan bieden
3. Hoe kunnen wij de zichtbaarheid van Viore bij deze doelgroepen vergroten (d.m.v. relevante communicatie middelen en – kanalen, relatie management) zodat uiteindelijk meer patiënten de weg naar Viore vinden.
4. Hoe kunnen wij op een slimme manier de activiteiten van IPSO op het gebied van het vergroten van de zichtbaarheid optimaal benutten.

#### Belangrijkste aandachtgebieden

1. In kaart brengen van de behoeften, wensen en problemen die kankerpatiënten ervaren, waar Viore een oplossing voor kan bieden
2. Inventariseren wie de belangrijkste influencers en verwijzers zijn voor de patiënten en wat hun bekendheid en mening is over (het werk van) VIORE, en wat hun behoeften en wensen zijn.
3. In kaart brengen welke informatie bronnen door (potentiële) bezoekers worden gebruikt (online en offline) om de juiste communicatie kanalen en middelen te kiezen om de zichtbaarheid van Viore te verbeteren
4. Effectiviteit en relevantie van de huidige communicatie middelen van VIORE inventariseren en te optimaliseren.
5. Een relevante, herkenbare propositie van Viore maken voor de verschillende doelgroepen, die vertaald kan worden in verschillende communicatie uitingen.
6. IPSO activiteiten op de voet volgen en waar mogelijk aanhaken.

#### Werkplan

**Doel:** de beoogde 20-30 % van de mensen in de regio die leven met kanker weten hun weg te vinden naar Viore; rechtstreeks of (door) verwezen door behandelaars.

1. Enquête onder huidige bezoekers om feedback op te halen met betrekking tot relevantie, communicatie en waardering van Viore. *Oktober 2021*
2. Persoonlijke interviews met de relevante mensen in de oncologische zorgketen/verwijzers om te inventariseren hoe de relevantie van en de (on)bekendheid met Viore wordt ervaren, welke behoeften en wensen er zijn, mogelijke verbeterpunten qua zichtbaarheid en aansluiting en welke communicatiemogelijkheden er zijn. *November 2021*

3. Inventarisatie en effectiviteit huidige en nieuwe communicatiemiddelen. Stage communicatie student, *start januari 2022*
4. Viore propositie aanscherpen en toetsen met betrekking tot relevantie bij verschillende doelgroepen. *Nov/Dec 2021*
5. Inventarisatie bij alle gemeenten wat de beleidsbehoeften zijn waarop Viore kan aansluiten, alsmede de mogelijkheden tot communicatie. *Zie punt 2 hierna.*
6. Contacten leggen met nieuwe influencers zoals zorgverzekeraars en de Arbodienst.
7. Contacten met lokale en regionale media onderhouden en bestendigen om Viore permanent onder de aandacht te houden, zoals regelmatige updates over nieuws & activiteiten van Viore, waarbij wordt aangehaakt bij relevante thema's/rubrieken.



## 2. Het positioneren van Viore als een natuurlijke schakel in de oncologische zorgketen

### Probleemstelling

Hoewel Viore in de achterliggende periode een groeiend aantal activiteiten heeft georganiseerd, en zich als centrum in onze regio heeft gevestigd, is er verbetering mogelijk in onze positie in de oncologische zorgketen. Viore is nog niet bij oncologen, oncologisch verpleegkundigen, huisartsen en verwijzers in algemene zin in voldoende mate bekend. Daar waar men met de naam van Viore bekend is, staat de maatschappelijke relevantie en de toegevoegde waarde binnen de oncologische zorgketen niet iedereen helder voor ogen. Hier is in de komende jaren een hoop terrein te winnen.

### Belangrijkste aandachtgebieden

1. In kaart brengen van het, voor ons relevante, regionale oncologische zorglandschap dat reikt van specialistische oncologische zorg tot generieke, wellicht meer WMO gerelateerde, vormen van ondersteuning.
2. Overtuigen van de professionele zorg welke meerwaarde Viore biedt aan patiënten, hun naasten en nabestaanden. En hoe we dat organiseren. Bijvoorbeeld door gestructureerd overleg, organiseren van thema avonden of wederzijdse werkbezoeken.
3. Behandelaars/professionals in de zorg die Viore nog niet kennen, op de hoogte brengen van ons aanbod. Communicatie met als doel het bevorderen van de structurele bekendheid van Viore en haar proposities bij het publiek maar vooral, bij onze doelgroep relevante, behandelaars en verwijzers.
4. Opnemen van onze psychosociale ondersteuning in de voor ons relevante en in gebruik zijnde zorgpaden.
5. Ontwikkelen van relevante regionale samenwerkingstrajecten (bijvoorbeeld rondom een actueel thema als "Positieve Gezondheid") met oncologisch specialisten, - verpleegkundigen en -fysiotherapeuten, huisartsen, andere behandelaars, Palliatief Netwerk Gooi en Vechtstreek en andere, voor ons relevante, behandelaars.
6. Volgen van relevante landelijke ontwikkelingen, zoals wat IPSO, IKNL en KWF aan het doen zijn (afstemming formele en informele zorg).

### Werkplan

Dit traject heeft als **doel** om binnen 5 jaar onze psychosociale ondersteuning helder en onderscheidend te markeren voor behandelaars en doorverwijzers. En om onze ondersteuning volledig in te bedden in de regionale oncologische zorgketen(s). Concreet: ons doel is dat over 5 jaar 50% van de verwijzingen van bezoekers via (para)medici plaats vindt. Nu is dat 30%.

De **organisatie** en **uitvoering** van dit traject vindt plaats vanuit een projectgroep "*Viore in de Oncologische Zorgketen*". Deze werkgroep beschikt vooralsnog over voldoende kennis en relevante contacten om dit traject op te kunnen pakken.

Aanvullende **kennis** en **capaciteit** zal, mogelijk, nodig zijn op:

- a) het vlak van *sociale/nieuwe media* en de effectieve inzet van '*influencers*'. We verwachten dat de behoefte vanuit andere Strategische Thema's aan deze specifieke kennis en capaciteit breder en groter is dan we momenteel vanuit de werkgroep kunnen voorzien. -> link naar thema 2
- b) we zien dat beperkte capaciteit van de huidige staf van Viore reeds nu de opvolging van acties en afspraken onder grote druk zet. De verwachting is dat de 'externe oriëntatie naar het zorgveld' een steeds groter deel van de beschikbare

capaciteit van de staf zal gaan vragen. Vooralsnog ramen wij de inzet van de staf voor dit traject de komende 5 jaar op minimaal 1 dag per week.

- c) Aanvullend hier op schatten we de (extra) inzet van de coördinator voor de looptijd van dit traject op gemiddeld 1 dag per week.

De globale **planning** van de afzonderlijke deeltrajecten is als volgt:

- ✓ Ad 1: In kaart brengen relevant regionaal zorglandschap: loopt. Gereed/compleet Q4/2021
- ✓ Ad 2: Wederzijdse 'verkenning' tussen formele zorg en Viore: is gestart loopt langs diverse lijnen en initiatieven. Speerpunt gedurende de periode 2021 - 2022. Daarna doorlopend tot 2026.
- ✓ Ad 3: Bevorderen naamsbekendheid: eerste relevante initiatieven zijn opgestart: loopt. Daarna verdere uitbreiding en uitrol, vanaf Q1 2022. Verdere actualisering, verbreding van de in te zetten (bijvoorbeeld sociale) media, benaderen, begeleiden en inzetten van ambassadeurs. Start in 2022 en loopt door tot 2026.
- ✓ Ad 4: Opname Viore in zorgpaden: start in 2021 en loopt door tot 2026. Gelijktijdig loopt het traject van continu informeren, activeren, enthousiasmeren, actualiseren van (het gebruik van) zorgpaden in nauwe samenwerking met de oncologisch verpleegkundigen: ongoing.
- ✓ Ad 5: Bevorderen samenwerkingstrajecten: prioriteit voor 2022, sluit aan/volgt op punt 2); de wederzijdse verkenning. Na 2022, vanuit de eerste geslaagde samenwerkingsinitiatieven volgt verdere uitbouw van nieuwe samenwerkingsverbanden, deels te initiëren vanuit Viore, deels door de andere samenwerkingspartners, en wellicht mogelijk deels door relevante patiëntengroepen. Loopt door tot 2026
- ✓ Ad 6: Volgen van relevante ontwikkelingen: lopend

NB: Wellicht ten overvloede merken we op dat onze **regie** op planning, voortgang en resultaat beperkt is. Daarvoor zijn we uiteindelijk afhankelijk van de beschikbaarheid en prioriteiten van de overige partijen in de oncologische zorgketen. Onze ambitie en inzet is de relevante externe partijen maximaal te enthousiasmeren en te motiveren voor verdere samenwerking.

### 3. Het ontwikkelen van een toekomstbestendig programma dat aansluit op het beoogd maatschappelijk nut van Viore

#### Probleemstelling

Viore kent (anno 2021) een gevarieerd programma, dat is opgebouwd uit 7 programmalijnen: Viore beweegt, Viore ontspant, Viore verwerkt, Viore in gesprek, Viore creatief, Viore informeert en Viore verzorgt. De (voor dit doel verruimde) programmacommissie heeft gekeken naar het toekomstbestendig maken van het programma (WAT, VOOR WIE, HOE, WAAR).

#### Belangrijkste aandachtgebieden

De programmacommissie (hierna PC) adviseert het volgende:

1. *Wat zijn trends/ontwikkelingen op het gebied van aanbod in de psychosociale (oncologische) zorg?*  
Hier wordt de digitale ontwikkeling genoemd, zoals apps, podcasts, pgo's en zorgdomein. Het is van belang dat Viore daarop aangesloten is.
2. *Wie rekent Viore tot haar (toekomstige) doelgroep?*  
De doelgroep is (ex) kankerpatiënten, naasten en nabestaanden. Viore gaat het aanbod uitbreiden naar kinderen en jongeren van zieke/overleden ouders. Daarin wordt de samenwerking met de omliggende ziekenhuizen gezocht. Het aanbod van Viore blijft beperkt tot kankerpatiënten. Voor de activiteiten in de palliatieve fase en voor de nabestaanden staat Viore *desgevraagd* open voor iedereen (dus ook niet-kankerpatiënten).
3. *Waar hebben (toekomstige) bezoekers behoefte aan?*  
Hiervoor wordt in Q3/2021 een enquête onder bezoekers uitgezet. Door de leden van de PC worden groepsexcursies genoemd, en actieve activiteiten (zoals wandelen, koken, vogelexcursie, pub-quiz en varen). Ook wordt het thema voeding genoemd, werken met imaginatie en goed zorgen voor jezelf.
4. *Voldoen onze 7 programmalijnen (nog)?*  
De programmalijnen volstaan. Nieuwe loten aan de boom kunnen hieronder vallen. Mocht in een later stadium toch uitbreiding van de programmalijnen nodig zijn, dan kan dat alsnog gebeuren.  
Viore wil in de komende jaren (meer) aandacht geven aan kinderen en jongeren, aan gezinnen en aan werk en re-integratie.
5. *Gaat Viore het concept positieve gezondheid invoeren?*  
De PC stelt voor om dit concept te gaan hanteren binnen Viore. Dit wordt nader uitgewerkt.
6. *Op welke locatie(s) wil Viore het programma aanbieden?*  
Het uitgangspunt blijft dat Viore hét (centrale) ontmoetingscentrum blijft. Indien nodig (bijv. vanwege beperkte mobiliteit) zullen vrijwilligers van Viore bezoekers incidenteel thuis bezoeken. Daarnaast gaan we inzetten op externe voorlichtingsbijeenkomsten.  
De PC stelt voor om de uitbreiding van de plek van het aanbod in de komende jaren nader te onderzoeken: willen we ons aanbod uitbreiden naar het ziekenhuis, zorgaanbieders/-instellingen, enz.?
7. *Wil Viore betaalde zorg in huis aanbieden/in de nabije omgeving?*  
Viore houdt voorlopig de niet-medische, psychosociale ondersteuning als aandachtsveld, als aanvulling op de formele/medische zorg. Het is wel aantrekkelijk als er formele oncologische zorg in de nabijheid wordt aangeboden. Het is onze droom dat Viore gevestigd is in een gebouw samen met formele oncologische zorg, die een andere, aparte ingang heeft (dus naast en los van

elkaar). Zo zal er op een vanzelfsprekende manier 'Viore in de oncologische zorgketen' kunnen ontstaan.<sup>1</sup>

8. *Welke plek heeft het online aanbod?*

De lockdowns t.g.v. corona hebben ons geleerd dat een online aanbod in meerdere opzichten aantrekkelijk kan zijn (voor mensen met een beperkte mobiliteit, of verder weg wonen. Verder kan het tijdbesparend werken). Daarom wil Viore het online aanbod -waar mogelijk en nodig- in het programma houden. Ook het beeldbellen met gastvrouwen/-heren en gidsen houden we in het aanbod.

9. *Welke plek heeft het telefonisch aanbod?*

Viore start in oktober 2021 met een belteam. Zo worden nieuwe bezoekers na een tijdje teruggebeld en bellen we (potentiële) bezoekers, die daarom zelf of via een verwijzer vragen. In de eerste helft 2022 evalueren we dit aanbod en zullen we bekijken of en hoe we dit aanbod voortzetten.

10. *In welke regio/gebied biedt Viore haar programma aan?*

Het aandachtsgebied blijft de inwoners van de Gooi en Vechtstreek, met een deel van Eemland (Eemnes, Baarn en Soest).

Viore brengt het aanbod onder de aandacht van ziekenhuizen in een groter gebied (Tergooi MC, Meander, UMCU, AvL, Amsterdam UMC en Alexander Monro Zkh.) en huisartsen en fysiotherapeuten in een brede straal rondom de regio.

11. *Wat is de rol van eenzaamheidsbestrijding van Viore?*

De vraag die vaker wordt gesteld: of Viore een tijdelijke plek is en of er een (actief) doorstroombeleid is. Bezoekers hebben soms te maken met late gevolgen van kanker, of met terugkerende kanker. Soms start de verwerking pas na de behandelingen, of zelfs nog later. Viore wil voor al die fases een luisterend oor bieden.

Viore kan ook een rol spelen in de eenzaamheidsbestrijding. Dat betekent dat bezoekers -naast hun verwerkingsproces rondom kanker- hun verhaal over hun leven en gemis bij Viore kwijt kunnen.

Daarom stuurt Viore niet op de door-/uitstroom van bezoekers, maar (wel) op de instroom.

Verder verwachten we dat het werken met het concept positieve gezondheid bewustzijn kan creëren ten aanzien van hetgeen de bezoeker nodig heeft en dat het de eigen regie kan stimuleren.

12. *Hoe divers is de groep bezoekers en vrijwilligers*

We constateren dat de verhouding man-vrouw (33-67%) goed is in verhouding tot andere inloopcentra. We zouden wel de populatie bezoekers willen 'verjongen' en denken dat dat via activiteiten voor kinderen/jongeren/gezinnen en werk/re-integratie op een natuurlijke manier kan gebeuren. Het percentage van niet-westerse bezoekers en vrijwilligers is laag. We willen onderzoeken hoe we dat kunnen verhogen.

## Werkplan

**Doel:** Viore biedt een toekomstbestendig programma aan, dat eigentijds is en aansluit bij de wensen van de bezoekers.

---

<sup>1</sup> Hierbij is de droom van Jannie Oskam in haar boek *Tussenland* (pagina 96-97) besproken.

In de komende jaren zullen we een aantal projecten opstarten:

<b>Project</b>	<b>Opstarten in</b>
Concept positieve gezondheid	2022
Aanbod voor kinderen, jongeren, gezinnen	2022 (tweede helft)
Aanbod van werk en re-integratie	2023/2024
Aanbod op andere plekken dan bij Viore zelf (punt 6 van hierboven)?	2023/2024
Diversiteit (m.n. bezoekers/ vrijwilligers met niet-westerse achtergrond). zie punt 12 hierboven.	2024/2025
Viore in één gebouw met andere oncologische zorg	2022-2026

## Aan het meerjarenplan ondersteunende doelstellingen

### 1. Inrichting en aansturing van de organisatie

#### Probleemstelling

Viore heeft een aantal prachtige ambities verwoord om haar visie en missie kracht bij te zetten. Ook willen we professionaliseren en (financieel) groeien. Om dit te bereiken is het van belang te kijken naar een duurzame invulling van de governance en organisatie van Viore. Belangrijk hierbij is de afstemming van de betrokken mensen (secretariaat, bestuur, vrijwilligers en bezoekers).

#### Belangrijkste aandachtsgebieden

Viore heeft zich sinds haar oprichting ontwikkeld naar een organisatie met een hoog activiteitsniveau. Deze activiteiten worden georganiseerd met een relatief kleine betaalde staf en een groot aantal vrijwilligers. Voor de volgende groeifase is het van belang om de organisatie daarvoor klaar te maken. Het bestuur dient na te denken over de inrichting en aansturing van de organisatie, waaronder de invulling van de eigen rol en de mandatering van het secretariaat.

Een volgende groeifase vraagt om een herijking van de huidige structuur en de functieprofielen voor bestuurders en medewerkers, met het oogmerk deze toekomstbestendig te maken. In een steeds verder professionaliserende organisatie is ook meer behoefte aan een aantal kerncompetenties binnen het bestuur en het secretariaat. Onder andere kan gedacht worden aan kennis van en netwerk binnen de oncologische zorgketen, financieel-economisch en bestuurlijke ervaring, personeel & organisatie, communicatie en fondsenwerving.

Voor de directeur en het secretariaat geldt dat er naast de dagelijkse gang van zaken, projectmatig moet kunnen worden ingezet op het realiseren van de strategische doelstellingen. In toenemende mate zal de blik naar buiten moeten worden gericht om in samenwerking met marktpartijen, waaronder de verschillende doorverwijzers op een gerichte wijze de positie van Viore in de oncologische zorgketen te verstevigen. De directeur zal een grotere organisatie gaan aansturen en daarbij wordt een groter beroep gedaan op bestuurlijke en organisatorische vaardigheden.

Het bestuur en secretariaat dienen daarbij invulling te geven aan bestaande wetgeving die op Viore van toepassing is. Daarbij kan gedacht worden aan de ANBI, de WBTR en de Governance Code Zorg. Daarbij past ook een professionalisering van de interne organisatie en aanscherping van het risicomanagement.

Bestuur, de directeur, medewerkers van het secretariaat en vrijwilligers zijn van essentieel belang om de visie, missie en strategie van Viore inhoud te geven. Personeel en organisatie mag in de komende periode navenant meer aandacht krijgen en wordt daarmee een belangrijk onderdeel van het meerjarenplan.

#### Werkplan

Het bestuur zal in samenspraak met de directeur een plan uitwerken om op de volgende gebieden tot een projectplan te komen:

- Stichtingsdocumenten, waaronder de statuten en de mandatering van de directeur
- Aanpassingen uit hoofde van wet- en regelgeving, waaronder ANBI, WBTR en de Governance Code Zorg, en ook de instelling van een vertrouwenspersoon

- Evaluatie van de rol en taakverdeling bestuur, waaronder profiel, functiebeschrijving, kennis, ervaring en vaardigheden, rooster van aftreden en jaarlijkse evaluatie
- Rol en taakverdeling directeur en secretariaat: waaronder profiel, functiebeschrijving, kennis, ervaring en vaardigheden, alsmede de jaarlijkse evaluatie. Daarnaast ook contracten, het functiegebouw, periodieke aanpassing, opleiding en ontwikkeling en verzekeringen
- Vrijwilligersbeleid
- Aansturing van de vrijwilligersorganisatie en het doorvoeren van een VOG
- Administratieve organisatie en interne controle
- Rapportage's en key performance indicators
- Samenwerkingsverbanden

## 2. Financiën

### Probleemstelling

Viore heeft zich in de achterliggende jaren financieel weten te bedruipen door middel van fondsenwerving. Deze fondsenwerving kent een jaarlijkse cyclus en ieder jaar moet er voldoende financiering worden binnengehaald om de begroting sluitend te krijgen. Hoewel er comfort is dat de organisatie dit ook in de komende jaren kan blijven doen, zet het ook een rem op ontwikkelingen. Vanuit het oogpunt van financiële en bestuurlijke prudentie, blijft de begroting gedrukt, niettegenstaande de resulterende begrotingsoverschotten. Om verdergaande groei van de organisatie te faciliteren is een stabiele financiële basis noodzakelijk. Die kan bereikt worden door verdergaande diversificatie van inkomstenbronnen, het vastleggen van financieringsovereenkomsten voor meerdere jaren en financiering vanuit vermogensbestanddelen.

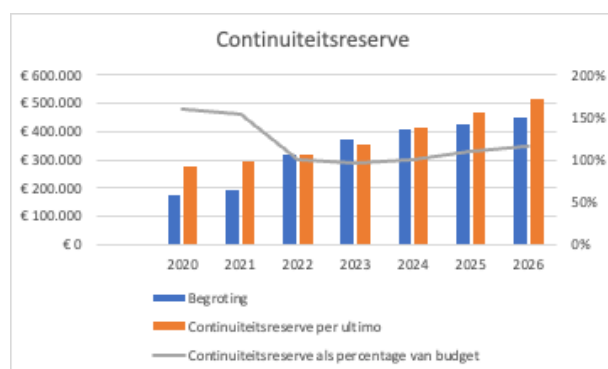
### Belangrijkste aandachtsgebieden

Viore heeft een verantwoordelijkheid naar haar belanghebbenden en dient zorg te dragen voor een beheerste en integere bedrijfsvoering. Een degelijk financieel beleid is daarvan onderdeel.

Viore is een organisatie die voor de financiering afhankelijk is van bijdragen van lokale overheden, evenementen, donatie, nalatenschappen en sponsoring. Het aanbod van Viore wordt niet vergoed door zorgverzekeraars of bijdragen uit wettelijke regelingen.

Viore is in de achterliggende jaren steeds in staat geweest om voldoende middelen aan te trekken om haar groeiende activiteitsniveau te kunnen realiseren. Door de recente verhuizing, en de hogere kosten voor huur en vaste lasten, is de jaarlijkse begroting hoger en ligt rond de tweehonderdduizend euro. Op dit ogenblik kan Viore haar ambities in voldoende mate realiseren. Bestuur, directeur en commissie Fondsenwerving hebben vertrouwen uitgesproken de jaarlijks benodigde financiële middelen te kunnen aantrekken.

Viore heeft een financiële buffer kunnen vormen, die haar in staat stelt bij tegenvallende inkomsten in te teren op het eigen vermogen. Om de continuïteit van Viore te kunnen waarborgen, is een eigen vermogen ter grootte van minimaal de jaarlijkse kosten noodzakelijk en richt Viore zich op een reserve ter grootte van anderhalf maal de begroting. Ook voor een eventuele discontinuïteit van haar activiteiten, zal Viore deze reserve moeten aanhouden. Bij de groei van de begroting, past dan ook een groei van de reserves. Dit gebeurt middels exploitatieoverschotten, als opgenomen in de meerjarenbegroting. Het project 'Positieve gezondheid buiten beschouwing latend, zakt de continuïteitsreserve eerst terug, om daarna weer op te bouwen tot het gewenste minimum.





Lokale overheden en fondsen zijn goed voor twee-derde van de jaarlijkse inkomsten. Viore is in staat dit niveau in absolute bedragen te bestendigen. De huidige financieringsmix is voldoende robuust met spreiding over lokale overheden, fondsen, bedrijven, bezoekers, acties en nalatenschappen. Bij een verdere groei van het budget kan deze spreiding onder druk komen, en kan Viore te afhankelijk raken van een of meerdere financieringsbronnen. Daarom is verdere diversificatie, langjarige inkomstenstromen en inkomsten uit vermogen noodzakelijk.

## Benodigde financiering

Het voorliggende meerjarenplan spreekt van grotere ambities op het gebied van beeldvorming en relevantie, het positioneren van Viore als onmisbare schakel in de oncologische zorgketen en het ontwikkelen van een toekomstbestendig programma dat aansluit op het beoogd maatschappelijk nut van Viore. Daarvoor zijn meer middelen nodig en naar verwachting ook een hogere begroting. Voor de invulling van de strategische- en ondersteunende doelstellingen is een grotere inzet van personeel beoogd.

Het voorliggende plan identificeert een aantal (nieuwe) rollen

1. Een office manager/ondersteuner in relatiebeheer die de directeur in grotere mate ontlast en ondersteunt in de operationele bedrijfsvoering (parttime), zodat de directeur de stichting beter naar buiten kan vertegenwoordigen
2. Een medewerker die de contacten onderhoud met belanghebbenden in de oncologische zorgketen. Het betreft doorverwijzers, waaronder artsen, verpleegkundigen, huisartsen en gemeenten
3. Projectleider 'Positieve gezondheid'. Dit project is van strategisch belang, omdat het onderzoek en publicaties zowel de zichtbaarheid als de rol van Viore in de oncologische zorgketen kunnen versterken.

De organisatie heeft op dit ogenblik 2,25 voltijdsequivalenten in dienst. Dit aantal kan groeien naar 4,7 voltijdsequivalenten.

Met de groei van de organisatie wordt het belangrijk om het functiehuis te herijken. Daarbij kan worden gekeken naar de rollen, de relatieve zwaarte van de rol en een bij de rol passend salaris. De salarissen zijn in de achterliggende jaren niet gecorrigeerd voor inflatie en kunnen worden aangepast.

In geval van verwezenlijking van deze opschaling van de bedrijfsvoering en het ambitieniveau, zal het totale budget oplopen. Hierbij moet worden opgemerkt dat een belangrijk deel van deze verhoging op conto komt van het project 'Positieve gezondheid'. Een hoger uitgavenniveau vraagt om een herbezinning op de herkomst van de structureel benodigde middelen. Hiervoor is een aantal bronnen ter beschikking.

1. Verhoging van de bijdragen van fondsen door het aanschrijven van een groter aantal fondsen en het benoemen van specifieke projecten (bijvoorbeeld de verhuizing in 2020)
2. Het actief benaderen van bedrijven, ondernemers, service clubs en vermogenden in de regio. Dit is een bron van inkomsten die nog redelijk onbenut is en waar andere inloopcentra een groter deel van hun inkomsten realiseren
3. Een actiever beleid op nalatenschappen en legaten
4. Sponsorevenementen en acties
5. Financiering via KWF en IPSO
6. Verkenning van filantropisch impact beleggen voor inloopcentra
7. Vergoeding door zorgverzekeraars
8. Verhogen van bijdragen van gemeenten

9. Vergoedingen vanuit de landelijke overheid
10. Verhuur van ruimtes, doorberekenen van kosten van programmaonderdelen

## Fondsenwerving

De commissie fondsenwerving heeft aangegeven dat het huidige niveau van jaarlijkse werving bestendig is. De commissie ziet mogelijkheid om meer fondsen te werven door het aanschrijven van meer fondsen en het definiëren van projecten. Dit wordt nader uitgewerkt.

## Meerjarenbegroting

De meerjarenbegroting voor Viore is door het bestuur als volgt vastgesteld:

Uitgaven	2022	2023	2024	2025	2026
Salariskosten	€ 218.900	€ 290.400	€ 304.800	€ 315.800	€ 328.300
Inloop en programma	€ 84.800	€ 138.100	€ 141.400	€ 144.700	€ 148.000
Kosten vrijwilligers	€ 6.100	€ 7.800	€ 9.500	€ 9.700	€ 9.800
Huisvesting	€ 46.700	€ 50.000	€ 65.500	€ 67.500	€ 69.500
Marketing en communicatie	€ 18.500	€ 21.000	€ 25.500	€ 25.500	€ 28.500
Kantoor en algemene kosten	€ 16.600	€ 12.200	€ 12.400	€ 12.600	€ 12.600
<b>Totaal uitgaven</b>	<b>€ 391.600</b>	<b>€ 519.500</b>	<b>€ 559.100</b>	<b>€ 575.800</b>	<b>€ 596.700</b>
<b>Inkomsten</b>					
Bedrijfsvoering/dekkingsplan	€ 417.300	€ 556.900	€ 616.200	€ 630.600	€ 645.800
Goede doelen fondsen **)	€ 121.800	142.900	€ 152.700	€ 151.100	€ 156.300
Partnership meerjarig project	€ 75.000	150.000	€ 150.000	€ 150.000	€ 150.000
Overheid	€ 52.000	62.000	€ 75.000	€ 75.000	€ 75.000
Eigen bijdragen bezoekers	€ 15.000	18.000	€ 20.000	€ 22.000	€ 24.000
Bijdragen particulieren ( w.o. vrienden)	€ 20.000	22.000	€ 28.000	€ 34.000	€ 40.000
Bijdragen bedrijfsleven	€ 65.000	80.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000
Evenementen, acties en online-opbrengsten	€ 15.000	18.000	€ 21.000	€ 24.000	€ 26.000
Verhuur	€ 3.500	4.000	€ 4.500	€ 4.500	€ 4.500
KWF/IPSO	€ 30.000	35.000	€ 35.000	€ 35.000	€ 35.000
Nalatenschappen en legaten	€ 20.000	25.000	€ 30.000	€ 35.000	€ 35.000
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>€ 25.700</b>	<b>€ 37.400</b>	<b>€ 57.100</b>	<b>€ 54.800</b>	<b>€ 49.100</b>
<b>Continuïteitsreserve</b>	<b>€ 319.158</b>	<b>€ 356.558</b>	<b>€ 413.658</b>	<b>€ 468.458</b>	<b>€ 517.558</b>

Voor de uitbreiding van de activiteiten is door de werkstromen om een uitbreiding van het secretariaat gevraagd. Hiervoor is een uitbreiding van de bezetting naar 4,7 FTE voorgesteld in de periode tot 2026, met uitbreiding van de volgende functies:

- Programmacoördinator
- Accountmanager
- Vrijwilligerscoördinator
- Communicatiemedewerker
- Office manager/ondersteuner relatiebeheer
- Projectleider positieve gezondheid

## Nieuwbouw psychosociaal zorgcentrum

Verder zal in aanloop naar het volgende meerjarenplan worden nagedacht over de financiering van een mogelijk toekomstige eigen locatie voor Viore. In dit meerjarenplan is bewust niet gekozen om in te zetten op een eigen locatie, vooral om de organisatie rust te geven na een turbulente periode van verhuizing in 2020. Het is evenwel goed om na te denken over een permanente locatie voor Viore. Met de huidige lage rentestanden, zouden de financieringslasten bij een hypothecaire geldlening van tussen de EUR 600 duizend en 1.2 miljoen overeenkomen met de jaarlijkse huur. Het huren van ander commercieel vastgoed van vergelijkbare grootte, zou na afloop van de huidige huurovereenkomst overigens hoger kunnen uitvallen, los van eventuele verbouwkosten en eenmalige investeringen om die locatie aan de wensen van Viore aan te passen.

## **Werkplan**

De concretisering van de meerjarenbegroting is afhankelijk van de benodigde middelen, zoals die in de voorliggende werkplannen nader dienen te worden uitgewerkt.

Meest belangrijke doelstelling opgenomen in dit meerjarenplan is de concrete uitwerking en invulling van een plan voor de fondsenwerving. Dit document beschrijft het voorgenomen beleid op hoofdlijnen. De commissie fondsenwerving zal onder leiding van haar vertegenwoordiging in het bestuur dit beleid verder uitwerken en concretiseren.

In overleg met deskundige externe partijen, te denken valt aan projectontwikkelaars, architecten gespecialiseerd in zorgvastgoed, vastgoedfinanciers en gemeenten, zal een aanzet worden gemaakt voor de ontwikkeling en financiering van een zorgcentrum voor psychosociale en mogelijk aanpalende zorg. De concrete resultaten van dit plan zullen in een volgend meerjarenplan in meer detail worden uitgewerkt.

In samenspraak met partijen als KWF en IPSO, kan worden verkend op welke wijze er structurele financiering voor de inloopcentra beschikbaar kan komen. Ook kan met deze partijen worden verkend wat de mogelijkheden van sociale impactfinanciering zijn. Deze laatste vorm van financiering is niet in het meerjarenplan opgenomen, maar kan wel een bron van financiering zijn voor de ontwikkeling van een eigen locatie.

## Planning van de implementatie van dit meerjarenplan

De planning van de implementatie van dit meerjarenplan is als volgt.

<b>Actie</b>	<b>Wie</b>	<b>Wanneer</b>
Opstellen strategisch communicatieplan	Projectleider	Q2 2022
Opstellen plan voor positioneren van Viore in de oncologische zorgketen	Projectleider	Q1 2022
Ontwikkelen programma Positieve Gezondheid	Projectleider	Q1 2022
Ontwikkeling Programma kinderen, jongeren en gezinnen	Programmacommissie/ programmacoördinator	Q2 2022
Financiering & fondsenwervend plan	Commissie FW/bestuur	Q1 2022
Governance plan opstellen	Bestuur & directie	Q2 2022
Voortgangsverslag per strategisch thema aan het bestuur	Coördinator van het strategisch thema	Elk einde kwartaal, voor het eerst 31 maart 2022